

2. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Общее содержание стратегии

2.2. Факторы, определяющие стратегию компании

2.3. Основные организационные уровни разработки стратегии

2.4. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры

2.5. Стратегическая гибкость

2.6. Синергизм и внутренняя взаимосвязь

ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ПОВТОРИТЬ К СЛЕДУЮЩЕМУ ЗАНЯТИЮ

Школа	Суть процесса стратегического менеджмента
Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
Планировать	Построение стратегии как формальный процесс
Прогнозирования	Построение стратегии как аналитический процесс
Предпринимательства	Построение стратегии как процесс предвидения
Когнитивная	Построение стратегии как ментальный процесс
Обучения	Построение стратегии как развивающийся процесс
Власти	Построение стратегии как переговорный процесс
Культуры	Построение стратегии как коллективный процесс
Внешней среды	Построение стратегии как реактивный процесс
Конфигурации	Построение стратегии как процесс трансформации

2.1. ОБЩЕЕ СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИИ

Существует два взгляда на понимание сущности стратегии:

1) стратегия как долгосрочный план достижения цели:

определяется конечное состояние, фиксируются действия для достижения данного состояния, составляется план действий с разбивкой по временным интервалам. Выработка стратегии – это нахождение цели и составление долгосрочного плана (рис. 1).



2) стратегия как долгосрочное направление развития компании:

стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации (исключает детерминизм в поведении)



Комплексным подходом к определению стратегии является концепция пяти «П» Генри Минцберга (рис. 3).



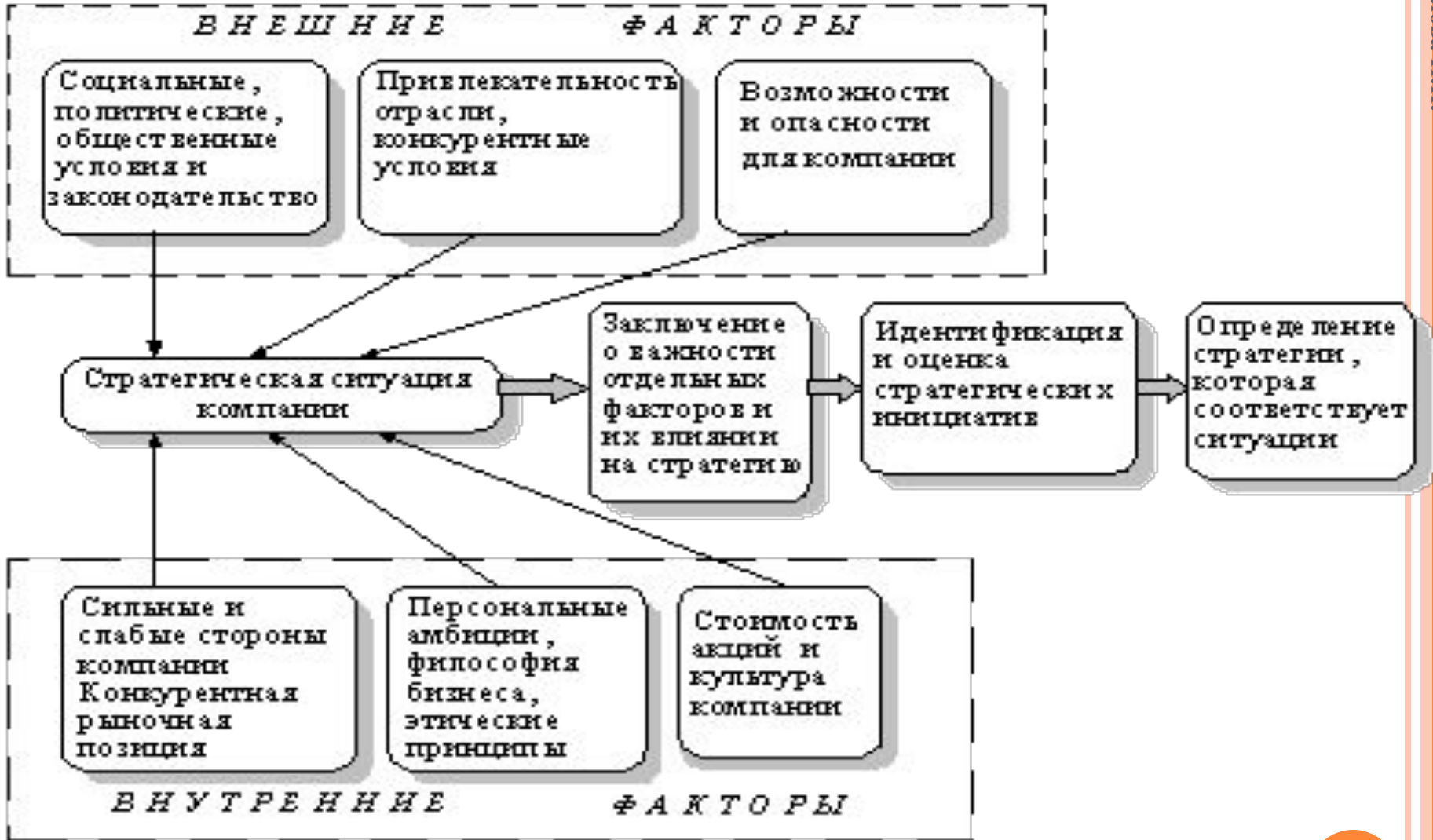
Стратегия в рамках данного подхода определяется как совокупность пяти составляющих:

- 1) позиции в окружающей среде (взгляд вниз),
- 2) принципов делового поведения компании,
- 3) перспектив и видения будущего (взгляд вверх),
- 4) приемов с точки зрения конкурентной борьбы,
- 5) плана действий.

Пять «П» стратегии Генри Минцберг

- ✓ План – некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, которой придерживаются в конкретной ситуации.
- ✓ Прием, который предпринимает компания, чтобы обыграть своих конкурентов в конкретной ситуации или игре.
- ✓ Паттерн действий – устойчивые характеристики поведения организации. Согласно такому пониманию стратегия может быть как заранее продуманной, так и выстраивающейся по ходу развития событий, и представляет некую последовательность в поведении.
- ✓ Позиция – заключается в поиске наиболее выгодной позиции компании на рыночном ландшафте.
- ✓ Перспектива – рассматривается как разделяемое членами организации видение/восприятие мира, которое реализуется через их намерения и действия.

2.2. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ



2.3. ОСНОВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УРОВНИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

описывает подходы к управлению портфелем СЗХ и описывает действия по достижению позиций путем создания и оптимизации портфеля СЗХ и улучшения конкурентных преимуществ диверсифицированной компании. Для диверсифицированной компании стратегия должна дать больше, чем сумма стратегий СЗХ (эффект синергизма.)

план управления СЗХ, её элементы:

- реакция на изменения в отрасли;
- разработка конкурентной стратегии;
- накопление необходимых знаний и средств производства;
- координация стратегических инициатив;
- решение конкретных стратегических проблем компаний.

план управления функциональной единицей в рамках одного подразделения компании (НИОКР, производства, маркетинга, сбыта, финансов, кадров)

более детальный подход с точки зрения стратегической законченности, содержит принципы руководства ключевыми единицами и конкретные стратегические инициативы.



Предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

- 1) *Стратегию производства* (подсистема стратегии, представленная в виде долгосрочной программы действий по реализации концепции создания продукта, предусматривающая использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Критерии постановки целей: затраты на производство продукта, качество производства, качество производственных поставок, соответствие производства спросу

- 1) *Стратегию управления персоналом* – это подсистема стратегии - долгосрочная программа действий по реализации концепции развития потенциала персонала в целях обеспечения стратегического конкурентного преимущества. Основа ее создания - решение вопросов отбора и расстановки кадров, оценки положения человека в организации, формирования системы вознаграждения, создание механизмов повышения квалификации.

Пирамида стратегий



Диверсифицированная фирма



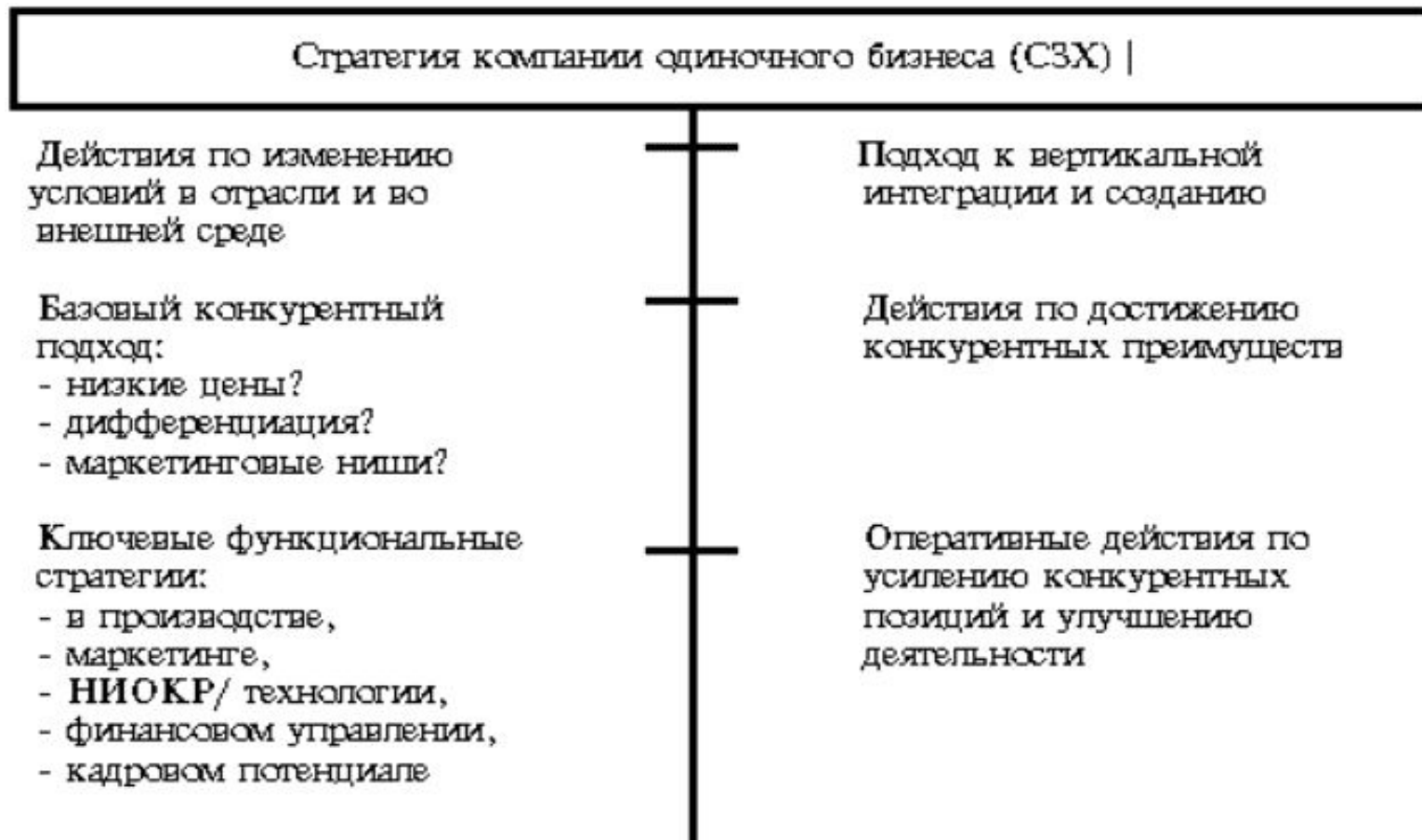
Однопрофильная фирма

Компоненты стратегии диверсифицированной компании

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании		
Какой тип диверсификации (связанный, нет, оба)	Действия по "раздеванию" слабых и непривлекательных СЗХ	Воздействие диверсификации на строгость стратегии компании
Широта диверсификации (количество отраслей)	Действия по расширению портфеля и получению новых позиций в привлекательных СЗХ	Действия по получению конкурентных преимуществ на уровне корпорации путем относительной диверсификации
Подход к распределению инвестиций между СЗХ	Оперативные действия по усилению конкурентных позиций и прибыльности существующих СЗХ	

Стратегия состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса

Компоненты стратегии компании монопроизводителя



Сутью стратегии в СЗХ является создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке.

- 3) Финансовую стратегию (подсистема общей стратегии, долгосрочная программа действий по реализации концепции использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов в целях достижения конкурентного преимущества). Интегрирует все специализированные стратегии и стратегические позиции в единую корпоративную стратегию. Должна содержать сводные стратегические показатели, решения по оптимизации корпоративных финансов, финансово-инвестиционную стратегию.
- 4) Стратегию маркетинга;
- 5) Инновационную стратегию;
- 6) Стратегию организационных изменений;
- 7) Экологическую стратегию.

2.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗОНЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ЦЕНТРЫ

- ▣ **Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** – группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон.
- ▣ **Идея стратегического хозяйственного центра (СХЦ)** – внутрифирменной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования

СЗХ следует описывать, параметрами:

- перспективы роста (темпы роста) и характеристика жизненного цикла спроса;
- перспективы рентабельности;
- уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;
- главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые определяют успех в СЗХ.



- **Внутренняя гибкость** достигается путем внутрифирменной координации, при которой ресурсы компании могут быть быстро и легко переведены из одной СЗХ в другую. Мобильности обеспечивается свойствами технологий, квалификацией персонала, характеристиками оборудования, зданий, сооружений и т.д. Абсолютно «гибкими ресурсами» являются финансовые ресурсы компании.
- **Внешняя гибкость** позволяет диверсифицировать деятельность компании с целью распределения риска во внешней среде.

2.6. СИНЕРГИЗМ И ВНУТРЕННЯЯ ВЗАИМОСВЯЗЬ

Синергизм означает превышение совокупным результатом суммы слагающих его факторов, эффект взаимодействия, который обеспечивает эффективность бизнеса, большую, чем простая арифметическая сумма деятельности отдельных СЗХ (« $2+2=5$ »).

Источники достижения синергии (синергетического эффекта):

- 1) функциональная возможность – достижение эффекта за счет использования профессиональной компетенции функциональными службами организации;
- 2) стратегическая возможность – достижение положительного эффекта за счет комплиментарности (взаимодополняемости) конкурентных стратегий организации на всех уровнях;
- 3) управленческая возможность – достижение эффекта через компетенции менеджмента организации.